

***IMPROVING EMPLOYEE COMPETENCY IN DEVELOPING AND IMPLEMENTING
STANDARD OPERATIONAL PROCEDURES THROUGH NADIME***

**PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI DALAM MENYUSUN DAN
MELAKSANAKAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR MELALUI
TAHAPAN NADIME**

Heni Mardiningsih

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya

E-mail : heni.muttaqien@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to describe the stages of Need Assessment, Development, Implementation, Monitoring and Evaluation (NADIME) in compiling and implementing SOP according to the standard that determine by Ministry of Religion. This study was also determined to understand the improvement of employee competencies through the stages of Need Assessment, Development, Implementation, Monitoring and Evaluation in compiling and implementing SOP at MTsN 3 Ponorogo. The method used in this research is descriptive qualitative. Based on the phenomena described in natural words based on interview techniques, observation and documentation. The results of the research data analysis shows that there is a gradual increase in employee competence in compiling and implementing SOP significantly, through the initial stages of understanding the concept of SOP preparation and development based on the Ministry of Religion's technical guidelines number 168 of 2010, increasing the ability to identify SOP needs, establishing an SOP development team to obtain input from information from users of madrasah services as well as refining SOP, implementing SOP in daily tasks at madrasahs and conducting monitoring and evaluation in monitoring SOP implementation.

Keyword: Employee competencies, SOP, NADIME

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan penerapan tahapan-tahapan *Need Assessment, Development, Implementation, Monitoring and Evaluation* (NADIME) dalam menyusun dan melaksanakan SOP sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama. Penelitian ini juga bertujuan mengetahui peningkatan kompetensi pegawai melalui tahapan-tahapan *Need Assessment, Development, Implementation, Monitoring and Evaluation* dalam menyusun dan melaksanakan SOP di MTsN 3 Ponorogo. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini kualitatif deskriptif, berdasarkan fenomena yang dideskripsikan dalam bentuk kata-kata yang alamiah berdasarkan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada peningkatan kompetensi pegawai secara bertahap dalam menyusun dan melaksanakan SOP secara signifikan, melalui tahap awal dalam memahami konsep penyusunan dan pengembangan SOP berdasarkan petunjuk teknis Kementerian Agama nomor 168 tahun 2010, peningkatan kemampuan mengidentifikasi kebutuhan SOP, melakukan pembentukan tim pengembangan SOP untuk mendapatkan masukan informasi dari pengguna layanan madrasah serta menyempurnakan SOP, melakukan penerapan SOP dalam tugas sehari-hari di madrasah dan melakukan monitoring dan evaluasi dalam memantau pelaksanaan SOP.

Kata Kunci: Kompetensi pegawai, SOP, NADIME

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berdasarkan peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, bahwa penerapan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Adapun bentuk peningkatan kualitas pelayanan adalah perbaikan dan penyempurnaan proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan sehingga mencerminkan birokrasi yang mampu menjalankan fungsi pelayanan umum yang memuaskan, berkualitas, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam mewujudkan pelayanan yang berkualitas dibutuhkan Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai petunjuk teknis bagi para pegawai dalam melaksanakan tugas pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. SOP digunakan sebagai alat ukur dalam mencapai mutu pelayanan yang dilakukan oleh pegawai. Untuk menyusun dan melaksanakan SOP dibutuhkan partisipasi penuh dari semua unsur pegawai yang ada dalam Lembaga pendidikan, khususnya di madrasah-madrasah di Jawa Timur. Kementerian Agama mengeluarkan Pedoman Penyusunan SOP Nomor 168 Tahun 2010 untuk memberikan petunjuk kepada Lembaga Pendidikan di bawah naungannya dalam menyusun dan melaksanakan SOP.

Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan oleh peneliti dapat dinyatakan bahwa penyusunan SOP pada madrasah-madrasah di Jawa Timur belum menghasilkan dokumen SOP yang sesuai dengan petunjuk yang sudah ditetapkan oleh Kementerian Agama, begitu juga dengan pelaksanaan SOP yang belum maksimal penggunaannya sebagai petunjuk teknis pegawai dalam melakukan pekerjaan sehari-hari. Permasalahan yang tersebut di atas diperoleh dari tugas penyusunan SOP yang dikirim oleh peserta Pelatihan Di Wilayah Kerja (PDWK) Pelayanan Publik di Kabupaten/Kota di Jawa Timur, baik melalui tatap muka langsung maupun lewat *Learning Management System* (LMS) Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa peserta dalam menyusun SOP lebih

cenderung mengambil contoh-contoh SOP yang diperoleh dari *searching* di internet, dari pada menyusun sendiri. Peserta menyatakan kurang paham dalam menyusun SOP, terlalu rumit dalam membuat SOP dari beberapa bidang, keterbatasan waktu dalam menyusun SOP dan tidak ada tim penyusun SOP di madrasah, peserta beranggapan bahwa SOP sebagai kelengkapan dokumentasi akreditasi saja. Guru maupun staf dalam melakukan tugas sehari-hari di madrasah tidak berdasarkan SOP yang telah disusun bahkan dokumen SOP tersebut tersimpan rapi di almari dan dikeluarkan jika ada tim akreditasi yang datang ke madrasah.

Berdasarkan pengamatan selama proses pembelajaran di kelas, dan dokumen yang dikirim petugas di LMS, serta hasil wawancara dengan peserta (dilakukan bulan Agustus dan September 2020), menyatakan bahwa peserta tidak memiliki kompetensi dalam penyusunan SOP, hal ini tidak sesuai dengan pendapat Mulyasa (2004 : 37-38), bahwa pengetahuan, keterampilan, nilai, sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Situasi sosial tersebut menarik peneliti untuk memberikan pendampingan kepada peserta agar memiliki kompetensi dalam penyusunan dan pelaksanaan SOP sesuai dengan petunjuk teknis penyusunan SOP 168 tahun 2010 melalui beberapa tahapan, yang terdiri dari penilaian kebutuhan SOP (*SOP Need Assessment*), Pengembangan SOP (*SOP Development*), penerapan SOP (*SOP Implementation*), monitoring dan evaluasi SOP (*SOP Monitoring and Evaluation*). Pendampingan melalui workshop dilakukan untuk mengembangkan kesanggupan berfikir dan bekerja bersama-sama secara kelompok ataupun bersifat perseorangan untuk membahas dan memecahkan segala permasalahan yang ada baik mengenai masalah-masalah yang bersifat teoritis maupun yang bersifat praktis dengan tujuan untuk dapat meningkatkan kualitas kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas (Sahertian dan Mataheru, 1981 : 108). Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dijelaskan di atas, maka fokus penelitian ini adalah: Bagaimana penerapan tahapan-tahapan *Need Assessment, Development, Implementation, Monitoring and Evaluation*? Apakah tahapan-tahapan *Need Assessment, Development, Implementation,*

Monitoring and Evaluation dapat meningkatkan kompetensi pegawai dalam menyusun dan melaksanakan SOP? Dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan penerapan tahapan-tahapan *Need Assessment, Development, Implementation, Monitoring and Evaluation* dalam menyusun dan melaksanakan SOP sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama, serta mengetahui peningkatan kompetensi pegawai melalui tahapan-tahapan *Need Assessment, Development, Implementation, Monitoring and Evaluation* dalam menyusun dan melaksanakan SOP di MTsN 3 Ponorogo. Adapun manfaat penelitian ini secara teoritis dapat menambah wawasan dan pengembangan kompetensi widyaiswara dalam melakukan proses pembelajaran pada pelatihan pelayanan publik dan kajian penelitian lanjutan, serta menjadi dasar bagi pegawai yang ada di madrasah dalam menyusun dan melaksanakan SOP sebagai petunjuk teknis dalam melakukan tugas sehari-hari di madrasah. Berdasarkan fokus penelitian yang telah dikemukakan di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti peningkatan kompetensi pegawai dalam menyusun dan melaksanakan SOP melalui NADIME di MTsN 3 Ponorogo.

KAJIAN TEORI

A. Peningkatan Kompetensi Pegawai

Kompetensi merupakan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Hutapea dan Thoha, 2008 : 28). Berdasarkan Keputusan Kepala BKN 46 A/2003, mengartikan kompetensi merupakan karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh PNS yang berupa keterampilan, pengetahuan serta sikap perilaku yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS dapat menjalankan tugas jabatannya secara profesional, efektif dan efisien.

Hasil penelitian (Mulyadi, 2010) membuktikan bahwa variabel kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan cukup signifikan terhadap tingkat produktivitas kerja pegawai. Dalam penelitiannya diuraikan bahwa kompetensi melalui indikator prestasi, melayani, memimpin, mengelola, berfikir, dan kepribadian

yang efektif memiliki pengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja sebesar 48,71 % yang mana pengaruh ini termasuk ke dalam kategori sedang. Selain itu hasil penelitian (Wasti, 2017) juga membuktikan bahwa variabel kompetensi memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Dalam penelitiannya diuraikan bahwa kompetensi melalui sub variabel kemampuan personal, kemampuan mengelola perubahan, dan kemampuan mengelola budaya kerja memiliki pengaruh sebesar 16,3 % yang mana pengaruh ini termasuk ke dalam kategori kecil.

Manfaat kompetensi yang disampaikan oleh Ruky (2006 : 107) adalah keterampilan, pengetahuan dan karakteristik yang dibutuhkan dalam bekerja sehingga memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai yang berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

B. Pelatihan

Pelatihan merupakan proses untuk melatih pegawai baru atau karyawan lama tentang keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh pegawai agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, (Gary Dessler, 2015 : 284). Pelatihan merupakan upaya organisasi dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja secara bertahap, terpadu dan berkesinambungan, yang dilakukan oleh tenaga profesional, dengan harapan dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas peserta dalam bidang tertentu, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai (Hamalik, 2007 :10)

Pelatihan adalah usaha yang dilakukan oleh Lembaga Pendidikan agar pegawai memiliki keterampilan dasar, meningkatkan pengetahuan dan keahlian secara bertahap dan berkesinambungan yang dilakukan oleh tenaga yang profesional, sehingga pegawai memiliki kinerja yang profesional sesuai dengan bidang tugas dan standar yang telah ditetapkan.

C. Standar Operasional Prosedur

Petunjuk penyusunan SOP nomor 168 tahun 2010 menyatakan bahwa tujuan SOP dibuat agar ada perbaikan dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. SOP diharapkan dapat memberikan

kepastian, keseragaman, pengendalian, dan kelancaran serta tanggung jawab dalam proses pelaksanaan tugas, serta kejelasan hak maupun kewajiban bagi masyarakat dalam mendapatkan pelayanan. Adapun prinsip-prinsip SOP adalah menjadi pedoman yang terukur, berisi kejelasan tugas, kapan, siapa, waktu, biaya, output dan tanggung jawab dalam melakukan kegiatan.

Tathagati (2018 : 1) mengatakan bahwa SOP secara luas dapat didefinisikan sebagai dokumen yang menjabarkan aktivitas operasional yang dilaksanakan secara benar, tepat dan konsisten, untuk menghasilkan produk sesuai standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

SOP merupakan dokumen yang berhubungan dengan prosedur yang dijalankan dengan kronologis dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan, bertujuan mendapatkan hasil kerja yang paling efektif dari para pegawai dengan biaya yang serendah-rendahnya. SOP seringkali terdiri atas manfaat, kapan dibuat atau direvisi, metode penulisan prosedur dan juga disertai dengan bagan flowchart pada bagian akhir (Laksmi, 2008 : 52).

Tahapan *Need Assessment, Development, Implementation, Monitoring and Evaluation* dalam menyusun SOP sesuai petunjuk teknis Kementerian Agama terdiri dari: [1] tahapan *Need Assessment* atau penilaian kebutuhan SOP, yakni mengidentifikasi kebutuhan SOP yang akan disusun. Jika Lembaga Pendidikan sudah memiliki SOP maka dibutuhkan proses identifikasi perubahan-perubahan yang disesuaikan dengan kebutuhan pelayanan. Lembaga Pendidikan yang belum memiliki SOP akan melakukan identifikasi kebutuhan SOP yang digunakan dalam melaksanakan tugas, sehingga tujuan Lembaga dapat tercapai. Penilaian kebutuhan sangat bermanfaat untuk menentukan ruang lingkup, jenis, format, jumlah SOP, dan jumlah SDM apalagi jika Lembaga Pendidikan semakin besar dan berkembang. Dalam penilaian kebutuhan dibutuhkan komitmen dari pimpinan sebagai *agen of change* yang menjadi panutan bagi seluruh pegawai yang menjadi bawahannya. Penilaian kebutuhan Lembaga Pendidikan berkaitan erat dengan skala prioritas terhadap prosedur kegiatan yang distandarkan, hal ini

disesuaikan dengan keinginan masyarakat yang menginginkan perubahan dalam pelayanan. [2] tahapan *Development* SOP, meliputi kegiatan pembentukan tim pengembang SOP terdiri dari para pegawai yang berkompeten, teknik pengumpulan informasi melalui *focus group discussion*, wawancara, survey, *benchmarking* dan telaah dokumen yang ada, melakukan analisis terhadap prosedur yang berhasil diidentifikasi untuk dibuatkan standarnya, penulisan SOP untuk mendapatkan prosedur yang baik sesuai dengan format SOP, pengintegrasian SOP dalam sebuah dokumen yang menjadi petunjuk dalam pelaksanaan tugas, dan pengujian atau revidi SOP oleh tim harus dilakukan melalui penerapan langsung pada organisasi. Terakhir adalah pengesahan SOP dilakukan oleh pimpinan setelah diuji dan direvidi oleh tim. [3] tahapan *Implementation* SOP, dalam praktek penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi setelah ditetapkan oleh pimpinan organisasi. Proses penerapan harus dapat memastikan bahwa output yang ditetapkan dalam SOP dapat diwujudkan, [4] tahapan *Monitoring and Evaluation*, pelaksanaan penerapan SOP agar sesuai dengan output yang diharapkan harus dipantau secara terus menerus sehingga proses penerapannya dapat berjalan dengan baik. Beberapa masukan informasi dari monitoring yang dilakukan oleh tim, akan dilakukan evaluasi dalam penyempurnaan penyusunan SOP secara cepat dan tepat sesuai kebutuhan. Tahapan ini didukung oleh Arikunto dan Cepi (2008 : 2), yang mengatakan evaluasi merupakan kegiatan dalam rangka mengumpulkan informasi tentang berjalannya sesuatu kegiatan, informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam pengambilan sebuah keputusan.

D. Penelitian terdahulu yang Relevan

Terdapat karya tulis ilmiah yang membahas tentang penyusunan SOP tetapi bukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam menyusun dan melaksanakan SOP. Penelitian yang relevan dengan judul Tinjauan Pelaksanaan Administrasi Penyusunan SOP Pada Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Islam Nusantara Bandung karya Alia Nurussyifa (2019). Tujuan penelitiannya adalah meninjau langkah-langkah

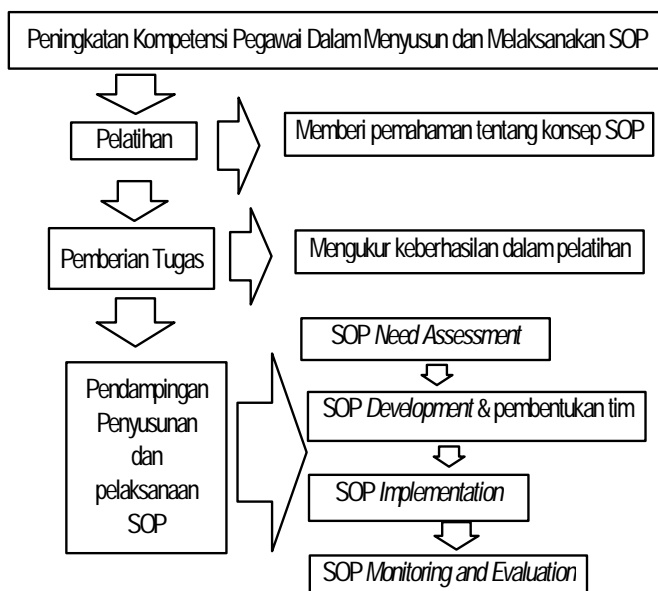
penyusunan SOP dan alur pelaksanaan SOP administrasi di LPM UNINUS Bandung. Kesimpulan penelitian adalah langkah-langkah penyusunan SOP di LPM UNINUS sudah sesuai dengan teori Tathagati (2018 : 108), hanya saja penyusunan SOP lebih singkat dan menggunakan Bahasa yang ringan agar dimengerti oleh pegawai.

Penelitian tentang SOP dengan judul Pengelolaan Arsip Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Provinsi Sumatera Barat karya Helmi Daini dan Marlina Program Studi Informasi Perpustakaan dan Kearsipan FBS Universitas Negeri Padang (2017). Penelitian ini hanya membahas tentang tahapan penyusunan SOP kearsipan saja. Kesimpulan penelitian bahwa tahapan pembuatan SOP Pengelolaan Arsip di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Provinsi Sumatera Barat di antaranya: mengumpulkan informasi sebanyak mungkin mengenai proses pengelolaan arsip; melakukan diskusi untuk menerima pendapat dan masukan dari arsiparis; membuat draf baku dengan tim; melakukan uji coba draf yang sudah dibuat; jika SOP dirasa cukup efektif, selanjutnya melakukan persetujuan dari kepala bidang pembinaan; menggunakan bahasa yang mudah dipahami; pembuatan identitas; cantumkan dokumen pendukung; cantumkan tanggal pembuatan dan tanggal revisi; dan cantumkan petugas yang mengesahkan.

Penelitian mengenai penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) pernah dilakukan oleh Nikhlatus Syarifah (2020), dengan judul Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Penelitian ini tidak membahas tahapan dalam penyusunan SOP dan tidak membentuk tim dalam penyusunannya. Kesimpulannya bahwa SOP yang ada di PD Pontren berisi aturan dalam mengerjakan suatu pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi pegawai. Pembuatan SOP di PD Pontren dibuat oleh stakeholder terkait masing-masing seksi dalam forum Focus Group Discussion namun masih dalam pengawasan kepala kantor. Masing-masing

seksi memiliki SOP sendiri-sendiri namun ada beberapa seksi yang memiliki SOP yang sama.

B. Kerangka berpikir



Gambar 1 Peningkatan Kompetensi Pegawai dalam Menyusun dan Melaksanakan SOP melalui NADIME

Peningkatan kompetensi pegawai dalam menyusun dan melaksanakan SOP akan tercapai melalui beberapa tahapan berikut ini: [1] peserta mendapatkan konsep penyusunan dan pelaksanaan SOP melalui pelatihan penyusunan SOP yang diberikan oleh narasumber, [2] peserta diberikan tugas oleh narasumber untuk menyusun SOP sesuai dengan format yang sesuai dengan petunjuk teknis penyusunan SOP, dalam hal ini narasumber ingin mengetahui seberapa jauh pemahaman peserta dalam menyusun SOP, [3] berdasarkan tugas yang dikumpulkan oleh peserta, dikoreksi oleh narasumber dan menyimpulkan bahwa peserta kurang memiliki kompetensi dalam menyusun SOP, [4] narasumber melakukan pendampingan dalam penyusunan SOP di tempat tugas melalui tahapan-tahapan penyusunan dan pelaksanaan SOP sesuai dengan teori dan petunjuk teknis penyusunan SOP yang ditetapkan oleh Kementerian Agama. Diharapkan melalui beberapa tahapan pelatihan dan pendampingan yang dilakukan oleh narasumber, menghasilkan dokumen SOP yang *valid* dan *reliable*, dapat meningkatkan kompetensi pegawai dalam menyusun SOP dan melaksanakan SOP sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing serta output sesuai mutu baku yang telah distandarkan.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan fokus penelitian yang sudah disampaikan di atas, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Moleong (2011 : 6) menyatakan bahwa subjek penelitian akan memahami fenomena tentang apa yang dialami secara holistik dengan situasi social dan dideskripsikan dalam bentuk kata-kata yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Analisis data menggunakan *condensation*, *data display* dan *conclusion* dari Miles, M.B. Huberman, Saldana (2014 : 10). Desain kualitatif penelitian ini menghasilkan antara lain: [1] data deskriptif yang diperoleh dari informan melalui wawancara langsung berupa kata-kata tertulis atau lisan tentang pemahaman pegawai yang mengikuti PDWK Pelayanan Publik di Kankemenag Kabupaten Ponorogo dan proses pendampingan di MTsN 3 Ponorogo yang terdiri dari 61 pegawai. Study dokumentasi dari pemberian tugas kepada peserta PDWK dalam menyusun SOP, dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui kompetensi peserta di awal dalam menyusun SOP, apakah sudah sesuai dengan format yang ditentukan oleh Kementerian Agama atau belum. [3] wawancara, dokumentasi dan observasi dilakukan oleh peneliti dengan melakukan pendampingan pada pegawai MTsN 3 Ponorogo, mencatat kebutuhan yang diperlukan dalam menyusun dan melaksanakan SOP, peneliti juga melakukan observasi dengan membentuk Focus Group Discussion (FGD) masing-masing bidang dalam penetapan kebutuhan SOP, membahas hasil penyusunan SOP dari masing-masing bidang ke forum yang lebih besar untuk mendapatkan masukan dan saran perbaikan dari seluruh pegawai yang ada di MTsN 3 Ponorogo, sehingga SOP yang disusun sesuai dengan kebutuhan pelayanan di madrasah, dari kegiatan ini dilakukan wawancara, observasi untuk mengali peningkatan kompetensi pegawai, [4] pengembangan dan implementasi SOP di observasi oleh peneliti untuk menyempurnakan SOP sesuai dengan saran dan masukan dalam forum diskusi, peneliti melihat dokumentasi SOP, pembentukan tim pengembang SOP madrasah untuk memantau pelaksanaan

dan penyempurnaan SOP, serta pengesahan SOP oleh kepala madrasah, melaksanakan SOP sesuai dengan tugas jabatan masing-masing pegawai, [5] peneliti melakukan observasi dari hasil monitoring dan evaluasi dilakukan oleh tim pengembang SOP, untuk mengetahui pelaksanaan SOP oleh masing-masing pegawai, jika ditemukan adanya kendala atau ketidaksesuaian maupun informasi yang belum ada dalam SOP maka akan dilakukan penyempurnaan SOP, [6] wawancara, dan dokumentasi dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui hasil evaluasi yang dilakukan oleh tim pengembang SOP seperti penyempurnaan SOP, membuat SOP yang baru dan membuang SOP yang tidak sesuai, dan perkembangan pelaksanaan SOP. Dari beberapa tahapan penelitian yang dilakukan oleh subyek penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran tentang keberhasilan dalam peningkatan kompetensi pegawai dalam menyusun dan melaksanakan SOP di madrasah dan menghasilkan output sesuai dengan standar yang telah ditentukan dalam SOP.

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. TEMUAN

Kondisi awal sebelum pembimbingan melalui tahapan dalam *Need Assessment*, *Development*, *Implementation*, *Monitoring and Evaluation* dalam menyusun SOP berdasarkan hasil wawancara dan study dokumentasi serta observasi lapangan, adalah sebagai berikut:

Pelatihan Di Wilayah Kerja (PDWK) Pelayanan Publik

Berdasarkan analisis data pra penelitian yang dilakukan oleh peneliti, bahwa peserta belum memiliki kompetensi dalam menyusun dan melaksanakan SOP, dari 30 peserta PDWK Pelayanan Publik memahami SOP sebagai dokumen persyaratan kelengkapan akreditasi, adanya keterbatasan waktu dalam menyusun SOP dari berbagai bidang, tidak menggunakan SOP dalam melakukan tugas sehari-hari, tidak adanya tim penyusun SOP, ada yang berpendapat bahwa SOP adalah alur/tahapan dalam melakukan pekerjaan yang berupa gambar, bahkan ada peserta yang baru mengetahui format SOP. Sedangkan dari hasil dokumentasi berupa

pengiriman tugas dalam menyusun SOP, peserta lebih cenderung mengambil contoh dari *searching* di internet dari pada menyusun sendiri, karena tidak ada kesamaan dalam format maupun komponen SOP milik Kementerian Agama.

Pendampingan tahapan *Need Assessment*

Berdasarkan hasil analisis data menyebutkan bahwa peserta belum memahami cara mengidentifikasi kebutuhan SOP apa yang harus disusun, kegiatan apa yang membutuhkan SOP dan kegiatan apa yang tidak membutuhkan SOP, berapa banyak SOP yang harus dibuat, siapa pelaksana SOP, seperti apa kualifikasi pelaksana dan dasar hukum yang sesuai dengan kegiatan. Adapun hasil dokumentasi menyebutkan bahwa SOP yang dimiliki oleh MTsN 3 Ponorogo tahun pembuatannya sudah lama yakni 2007, ada yang dibuat 2012 dan 2015, hal ini sudah tidak sesuai dengan kondisi pelayanan saat ini yakni tahun 2020 yang lebih ke pelayanan terintegrasi dengan sistem pelayanan elektronik, sehingga SOP tersebut sudah tidak bisa diterapkan dalam pelayanan di madrasah.

Pendampingan tahap *Development* SOP

Berdasarkan hasil analisis data bahwa pimpinan belum membentuk tim pengembang SOP, belum mensosialisasikan SOP sebagai petunjuk teknis dalam melaksanakan tugas sehari-hari kepada seluruh pegawai, 25 % pegawai yang memberikan informasi tambahan dalam penyempurnaan SOP, penempatan simbol-simbol yang masih salah, pengisian dasar hukum yang kurang tepat, pelaksana kegiatan, ketepatan waktu pelayanan dan output yang dihasilkan. Selain itu pegawai belum memiliki kemampuan memilah mana SOP yang seharusnya tidak dipakai dan SOP yang perlu dilakukan perubahan dalam tahapannya, belum mampu menghubungkan keterkaitan SOP dalam satu bidang dan mengkaitkan SOP antara bidang satu dengan bidang yang lain.

Pendampingan tahap *Implementation* SOP

Berdasarkan hasil analisis data, bahwa SOP yang sudah disusun tidak didistribusikan kepada setiap pegawai melainkan disimpan

sebagai kelengkapan dokumen yang dibutuhkan saat akreditasi. Sehingga pegawai tidak mengetahui SOP baru yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan tugas, sehingga pegawai tidak dapat memberikan masukan apabila dalam pelaksanaan ada tahapan kegiatan yang kurang atau perlu disempurnakan atau di-buang agar lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugas.

Pendampingan tahap *Monitoring and Evaluation* SOP

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan peneliti bahwa monitoring terhadap pelaksanaan SOP tidak dilakukan tiap bidang tetapi secara keseluruhan sehingga tidak mendapatkan informasi secara detail demi kesempurnaan dari pelaksanaan SOP. Selain itu belum dilakukan pencatatan atau notulensi tentang informasi yang diberikan pegawai dalam pelaksanaan SOP yang kurang sesuai dengan tahapan atau bahkan menambah tahapan kegiatan. Penyempurnaan SOP hanya berdasarkan daya ingatan dilakukan oleh tim pengembang SOP.

Tabel 1 Temuan Penelitian

TAHAPAN DALAM PENYUSUNAN DAN PELAKSANAAN SOP	TEMUAN MASALAH DALAM PENYUSUNAN DAN PELAKSANAAN SOP
Pelatihan Di Wilayah Kerja (DPWK) Pelayanan Publik (dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peserta belum memiliki kompetensi dalam menyusun dan melaksanakan SOP 2. Pegawai menganggap SOP sebagai dokumen dalam persyaratan kelengkapan akreditasi 3. Keterbatasan waktu dalam menyusun SOP dari berbagai bidang, 4. Tidak menggunakan SOP dalam melakukan tugas sehari-hari. 5. Tidak adanya tim penyusun SOP, 6. Peserta mengetahui SOP sebatas alur/ tahapan dalam melakukan pekerjaan yang berupa gambar-gambar 7. Ada peserta yang baru mengetahui format SOP. 8. Peserta lebih cenderung mengambil contoh dari <i>searching</i> di internet dari pada menyusun sendiri, sehingga tidak ada kesamaan dalam format SOP milik Kementerian Agama
Pendampingan Tahap <i>Development</i> SOP (dilakukan melalui	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan belum membentuk tim pengembang SOP, belum mensosialisasikan SOP sebagai petunjuk teknis dalam melaksanakan tugas sehari-hari kepada seluruh pegawai

5.

wawancara, observasi dan dokumentasi)	<p>Sebagian pegawai memberikan informasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. tambahan dalam penyempurnaan SOP, sebagai perbaikan diantaranya: penempatan symbol-simbol yang masih salah, pengisian dasar hukum yang kurang tepat, pelaksana kegiatan, ketepatan waktu pelayanan dan output yang dihasilkan. 3. Pegawai belum memiliki kemampuan memilah mana SOP yang seharusnya tidak dipakai dan SOP yang perlu dilakukan perubahan dalam tahapannya 4. Pegawai belum mampu menghubungkan keterkaitan SOP dalam satu bidang dan mengkaitkan SOP antara bidang satu dengan bidang yang lain.
Pendampingan Tahap <i>Implementation</i> SOP (dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi)	<ol style="list-style-type: none"> 1. SOP yang sudah disusun tidak didistribusikan kepada setiap pegawai melainkan disimpan sebagai kelengkapan dokumen yang dibutuhkan saat akreditasi. 2. Pegawai tidak mengetahui SOP baru yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan tugas serta memberikan masukan apabila dalam pelaksanaan ada tahapan kegiatan yang kurang atau perlu disempurnakan atau dibuang agar lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugas
Pendampingan Tahap Monitoring and Evaluation SOP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoring terhadap pelaksanaan SOP tidak dilakukan tiap bidang tetapi secara keseluruhan sehingga tidak mendapatkan informasi secara detail demi kesempurnaan dari pelaksanaan SOP. 2. Belum dilakukan pencatatan atau notulensi tentang informasi yang diberikan pegawai dalam pelaksanaan SOP yang kurang sesuai dengan tahapan atau bahkan menambah tahapan kegiatan. 3. Penyempurnaan SOP hanya berdasarkan daya ingatan dilakukan oleh tim pengembang SOP, hasil penyempurnaan SOP dikonsultasikan dengan peneliti sebagai narasumber melalui e-mail.

PEMBAHASAN

Proses pendampingan dilakukan dalam bentuk Workshop penyusunan SOP untuk memberikan solusi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dalam menyusun dan melaksanakan SOP sesuai dengan petunjuk yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama dan menyesuaikan Permenpan RB 15 tahun 2014. Pendampingan ini dilakukan atas permintaan kepala madrasah dan rekan kerja, agar MTsN 3 Ponorogo memiliki SOP yang sesuai standar. Program Kementerian Agama dalam meningkatkan mutu pelayanan di madrasah melalui pelayanan terpadu satu pintu, mensyaratkan adanya SOP sebagai petunjuk

teknis pegawai dalam melaksanakan tugas. Di dalam SOP terdapat pelaksana tugas dan mutu baku yang terdiri dari kelengkapan dalam melaksanakan kegiatan, ketepatan waktu pelayanan dan output yang dihasilkan dari kegiatan yang dilakukan. Dengan adanya standar mutu yang ditetapkan dalam SOP, maka kepuasan masyarakat pengguna layanan madrasah dapat tercapai. Pernyataan diatas sesuai dengan prinsip-prinsip SOP KMA 168 tahun 2010, bahwa SOP menjadi pedoman yang terukur, berisi kejelasan tugas, kapan, siapa, waktu, biaya, output dan tanggung jawab dalam melakukan kegiatan. Kebijakan tersebut didukung oleh Tathagati (2018 : 1) mengatakan bahwa SOP secara luas dapat didefinisikan sebagai dokumen yang menjabarkan aktivitas operasional yang dilaksanakan secara benar, tepat dan konsisten, untuk menghasilkan produk sesuai standar yang telah ditetapkan sebelumnya

Adapun tahapan dalam proses pendampingan yang dilakukan oleh peneliti sekaligus menjadi narasumber adalah sebagai berikut:

Tahapan *Need Assessment* SOP.

Langkah yang dilakukan dalam *Need Assessment* SOP adalah: [1] melakukan identifikasi kebutuhan SOP, peneliti membentuk *Focus Group Discussion* (FGD) berdasarkan bidang masing-masing pegawai, diantaranya kepegawaian, tata usaha, keuangan, waka kesiswaan, waka kurikulum, waka kelembagaan, waka sarana, perpustakaan, laboratorium, bimbingan konseling, keamanan, hal ini dilakukan oleh peneliti agar penyusunan SOP sesuai dengan kompetensi bidang masing-masing pegawai, sesuai pendapat dari Hutapea dan Thoha, (2008 : 28) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas secara professional dalam suatu bidang tertentu. Peneliti mengelompokkan pegawai berdasarkan bidangnya masing-masing, agar ada informasi yang terkait dengan kebutuhan penyusunan SOP, hal ini karena pegawai lebih paham tahapan kegiatan yang harus dilakukan, karena merupakan tugas yang dilakukan sehari-hari di madrasah, [2] peneliti meminta masing-

masing FGD menentukan jumlah SOP perbidang, jika tiap bidang sudah memiliki SOP tetapi masih belum sesuai format, atau sudah tidak sesuai dengan kondisi pelayanan saat ini maka harus melakukan perubahan atau penyempurnaan SOP, jika perbidang belum memiliki SOP, maka harus membuat SOP yang baru, [3] menyusun SOP baru maupun memperbaiki atau menyempurnakan SOP yang lama dilakukan dengan cara mengali informasi dari beberapa rekan kerja (guru atau staf), kepala sekolah, peserta didik dan wali murid atau disesuaikan dengan alur standar pelayanan yang telah ditetapkan dalam kebijakan internal maupun eksternal madrasah, [4] tiap bidang menyusun SOP sesuai dengan kebutuhan pelayanan di madrasah dengan pendampingan oleh narasumber, tujuannya agar pegawai dalam FGD dapat menyusun SOP sesuai dengan format yang sudah ditetapkan oleh Kementerian Agama, sehingga setiap komponen yang ada dalam format SOP dapat diisi dengan tepat sesuai dengan tingkat kompetensi pegawai dalam menterjemahkan setiap komponen SOP. Sesuai dengan hasil penelitian (Wasti, 2017) yang membuktikan bahwa variabel kompetensi memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai, [5] semua pegawai kembali pada forum besar untuk membahas SOP tiap bidang, harapannya agar semua pegawai di MTsN 3 Ponorogo mengetahui SOP yang sudah dibuat tiap bidang. Peneliti meminta tiap bidang untuk memberikan masukan berupa informasi tambahan dalam kelengkapan penyusunan SOP, keterkaitan SOP dengan SOP bidang-bidang yang lain, siapa pelaksana yang sesuai dengan kompetensi bidang, menentukan mutu baku yang terdiri dari syarat/kelengkapan pelaksanaan kegiatan, waktu penyelesaian dan output yang akan dicapai, [6] merevisi SOP sesuai dengan masukan dari semua pegawai di MTsN 3 Ponorogo, memberikan nomor urut SOP, mencetak SOP dan meminta tanda tangan Kepala Madrasah. Dari tahap akhir penilaian kebutuhan ini peneliti mengamati mulai adanya pemahaman dalam penyusunan SOP.

Dalam hal ini narasumber sebagai pendamping harus memberikan penguatan

tentang konsep SOP, berdasarkan KMA 168 tahun 2010 bahwa tujuan SOP dibuat agar ada perbaikan dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. SOP diharapkan dapat memberikan kepastian, keseragaman, pengendalian, dan kelancaran serta tanggung jawab dalam proses pelaksanaan tugas, serta kejelasan hak maupun kewajiban bagi masyarakat dalam mendapatkan pelayanan. Kebijakan tersebut didukung oleh Laksmi (2008 : 52) yang menyatakan bahwa SOP adalah dokumen yang berhubungan dengan prosedur yang dijalankan dengan tahapan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan, bertujuan mendapatkan hasil kerja yang paling efektif dengan biaya yang serendah-rendahnya. Hasil penelitian yang relevan juga menyimpulkan bahwa SOP berisi aturan dalam mengerjakan sesuatu sesuai dengan bidang tugas dan fungsi pegawai, penyusunan SOP melalui FGD agar ada masukan dan saran dari pegawai yang lain (Nikhlatu Syarifah, 2020).

Pelaksana dalam SOP adalah pegawai baik PNS maupun tenaga honorer yang bekerja di MTsN 3 Ponorogo. menerima gaji, honor dan tunjangan dari anggaran yang tersedia di madrasah, ada kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam melakukan kegiatan berupa output. Jika pegawai bekerja sesuai dengan SOP, maka dapat mendukung tercapainya program Kementerian Agama pusat dalam peningkatan dan pengembangan mutu Pendidikan di madrasah. Hasil tahapan identifikasi kebutuhan SOP menyimpulkan bahwa pegawai memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi kebutuhan SOP per bidang, serta mampu menyusun SOP per bidang.

Tahap *Development* SOP

SOP yang dijadikan petunjuk dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di madrasah perlu pengembangan dalam pelaksanaannya, bukan petunjuk kegiatan instan yang langsung jadi, tetapi membutuhkan peninjauan yang berulang kali sebelum menjadi SOP yang valid dan reliable. Peneliti meminta kepala madrasah untuk membentuk tim pengembangan SOP, terdiri dari pegawai yang memiliki kompetensi, agar dapat

menghasilkan SOP yang optimal, keaktifan tim dalam memberikan informasi mengenai kemajuan penyusunan di awal sampai pelaksanaan akan memperoleh hasil SOP yang optimal.

Data wawancara dengan Kepala madrasah, rekan guru, staf tata usaha, serta dokumen SOP menyatakan bahwa dalam pelaksanaan SOP pengajuan sarana pembelajaran terdapat masukan informasi dari pengguna layanan madrasah, yakni pengajuan sarana pembelajaran oleh guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai wali kelas, dengan menambahkan prosedur yang kurang lengkap dalam proses pengajuan sarana pembelajaran, yakni belum memasukkan pengisian formulir kebutuhan sarana pembelajaran pada kolom tahapan kegiatan, begitu juga dengan SOP penggunaan laboratorium yang mendapatkan informasi tambahan dari guru-guru, yakni belum memasukkan jadwal penggunaan laboratorium serta belum dibuatnya SOP Keselamatan Kerja di Ruang Laboratorium, terdapat pula SOP Penggunaan Layanan Perpustakaan yang mendapatkan masukan dari guru-guru yang membutuhkan layanan perpustakaan, yang tercantum dalam SOP Layanan Perpustakaan hanya pelayanan kepada peserta didik saja, selain itu SOP Layanan Perpustakaan terkait dengan SOP Pemberian Sanksi Terhadap Pemustaka dan SOP Penambahan Koleksi Perpustakaan. Ruky (2006 : 107) menyebutkan tentang manfaat kompetensi adalah memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai. pegawai harus memiliki keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerjanya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Helmi Daini dan Marlina (2017) menyimpulkan bahwa tahapan dalam menyusun SOP dengan mengumpulkan informasi sebanyak mungkin mengenai pelaksanaan SOP, melakukan diskusi, menerima pendapat dan masukan, membuat draf baku dengan tim, melakukan uji coba draf dan meminta persetujuan kepala madrasah.

Analisa data tersebut menyimpulkan bahwa pegawai memahami keterkaitan antara SOP yang satu dengan SOP yang lain, baik SOP dalam satu bidang maupun SOP antar bidang.

Pegawai saling memberikan informasi dan saling melengkapi tentang prosedur dalam pelaksanaan SOP yang masih kurang dan menambah SOP baru karena diperlukan sebagai petunjuk dalam melakukan tugas yang dianggap penting. Tim pengembang SOP harus memiliki kompetensi dalam melakukan penyempurnaan SOP, membuat SOP yang belum ada, membuang SOP jika tidak diperlukan.

Tahap *Implementation* SOP

Proses penerapan SOP harus dapat memastikan bahwa output yang sudah dijadikan standar baku dapat diwujudkan, hal ini menjadi tugas tim untuk membagikan SOP ke masing-masing pegawai dan melakukan sosialisasi tentang penggunaan SOP yang sesuai dengan standar baku yang telah ditetapkan oleh kepala madrasah. Sosialisasi merupakan upaya lembaga yang memberikan bantuan kepada pegawai secara bertahap, terpadu dan berkesinambungan, dengan harapan dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas pegawai dalam bidang tertentu, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai (Hamalik, 2007 : 10). Sehingga dibutuhkan sosialisasi dalam pelaksanaan SOP yang berulang-ulang yang disisipkan melalui rapat rutin. Diharapkan dengan penyampaian informasi yang berulang-ulang pegawai dapat memahami pelaksanaan SOP dan meningkatkan kompetensi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar baku yang sudah ditetapkan oleh madrasah. Berdasarkan analisis data menyimpulkan bahwa pegawai cukup mampu penerapan SOP yang distandarkan, bahwa pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP tetapi ada tahapan kegiatan yang kadang kala tidak dilalui.

Tahapan *Monitoring and Evaluation* SOP

Peneliti memberikan bimbingan terhadap pelaksanaan SOP secara terus menerus melalui pantauan tim pengembang, sehingga proses penerapannya dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan analisis data bahwa monitoring dilakukan oleh tim pengembang di setiap bidang untuk memantau pelaksanaan SOP, menerima masukan dan saran perbaikan dari SOP yang sudah diterapkan, mencatat semua informasi yang terkait dengan pelaksanaan SOP.

Evaluasi dilakukan oleh tim pengembang untuk menindaklanjuti beberapa informasi yang masuk dari setiap bidang, menyusun SOP baru, mengganti SOP, menyempurnakan SOP harus dilakukan dengan teliti agar ada standar yang valid dan reliable. Menurut Arikunto dan Cipi (2008 : 2) mengatakan bahwa evaluasi merupakan kegiatan dalam rangka mengumpulkan informasi tentang berjalannya sesuatu kegiatan, informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam pengambilan sebuah keputusan.

Pendapat Spencer dan Spencer dalam Hamzah B. Uno (2007 : 63) bahwa kompetensi adalah motif tentang sesuatu yang dipikirkan sehingga menyebabkan sesuatu, konsep diri yakni sikap, nilai, image seseorang, dan pengetahuan yakni informasi yang dimiliki dalam bidang tertentu sedangkan keterampilan merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan fisik dan mental. Pendapat berbeda sebagai penguat meningkatnya kompetensi disampaikan oleh Wibowo (2012 : 323) mengungkapkan, kompetensi adalah kemampuan individu berdasarkan pengetahuan, keterampilan serta sikap kerja yang digunakan untuk melakukan pekerjaan. Didukung oleh Hasil penelitian (Mulyadi, 2010) membuktikan bahwa variabel kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan cukup signifikan terhadap tingkat produktivitas kerja pegawai. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alia Nurassyifa (2019) menyimpulkan langkah-langkah penyusunan SOP dan alur pelaksanaan SOP.

Dalam tahapan monitoring dan evaluasi berdasarkan analisa data peneliti bahwa pegawai memiliki kompetensi dalam menyusun dan melaksanakan SOP, hal ini dibuktikan dengan kemampuan pegawai dalam memahami konsep SOP, menyusun SOP, melakukan penyempurnaan SOP melalui informasi yang diberikan oleh pegawai selaku pengguna layanan kepada pelaksana SOP, memiliki kemampuan dalam menghubungkan SOP yang satu dengan

SOP yang lain, tetapi dalam pelaksanaan SOP perlu sosialisasi kepada pegawai agar lebih memahami teknis pelaksanaan tugas yang sudah dibakukan dalam SOP yang sudah disyahkan oleh kepala madrasah.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dapat disimpulkan bahwa penerapan tahapan *Need Assessment, Development, Implementation, Monitoring dan Evaluation* dalam menyusun dan melaksanakan SOP di MTsN 3 Ponorogo terdiri dari: Tahapan identifikasi kebutuhan SOP menyimpulkan bahwa pegawai memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi kebutuhan SOP per bidang, serta mampu menyusun SOP per bidang. Tahap pengembangan SOP menyimpulkan bahwa pegawai memahami keterkaitan antara SOP yang satu dengan SOP yang lain, baik SOP dalam satu bidang maupun SOP antar bidang. Tahap implementasi SOP menyimpulkan bahwa pegawai cukup mampu penerapan SOP yang distandarkan, tetapi ada tahapan kegiatan yang kadang kala tidak dilalui. Tahapan monitoring dan evaluasi berdasarkan analisa data peneliti bahwa pegawai memiliki kompetensi dalam menyusun dan melaksanakan SOP, tetapi dalam pelaksanaan SOP perlu sosialisasi kepada pegawai agar lebih memahami teknis pelaksanaan tugas yang sudah dibakukan dalam SOP yang sudah disyahkan oleh kepala madrasah.

Peningkatan kompetensi pegawai dalam menyusun dan melaksanakan SOP melalui tahapan *Need Assessment, Development, Implementation, Monitoring and Evaluation* cukup signifikan, hasil menunjukkan bahwa 73 % pegawai memiliki keterampilan dasar dalam menyusun SOP per bidang, mampu menghubungkan SOP per bidang maupun antar bidang, mampu memberikan masukan dan saran dalam penyempurnaan SOP, tetapi dalam pelaksanaan SOP perlu sosialisasi kepada pegawai agar lebih memahami teknis pelaksanaan tugas yang sudah dibakukan dalam SOP. [α]

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S. Ruky. 2006, *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta : PT. Gramedia. Pustaka utama.
Alia Nurassyifa (2019). Praktik, L. K., & Bakti, A. S. D. M. T. Tinjauan Pelaksanaan Administrasi Penyusunan

- Standard Operating Procedure* Pada Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Islam Nusantara Bandung. Arikunto, Suharsimi dan Abdul Jabar, Cepi Safrudin (2008). *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Daini, H., & Marlina, M. (2017). *Pembuatan Standard Operating Procedure (SOP) Pengelolaan Arsip Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Provinsi Sumatera Barat*. Ilmu Informasi Perpustakaan dan Kearsipan, 6 (1), 238-246.
- Desseler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Fuad, Laksmi, dkk. 2008. *Manajemen Perkantoran Modern*. Jakarta: Penerbit Purnaka.
- Garaika, G. (2019). The Role of Training And Development In The Process Of Improving Employee Achievement. *Journal Dinamika STIE Lampung*, 5 (2), 203-213.
- Hamalik, Oemar. 2007. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha, 2008, *Kompetensi komunikasi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Kemendagri nomor 15 Tahun 2014. *Pedoman Standar Pelayanan*. Jakarta.
- Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 168 tahun 2010 *Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Kementerian Agama*. Jakarta.
- Moleong, L.J. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2010. Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Galamedia Bandung Perkasa. *Jurnal Manajerial*. vol 9 (17).
- Mulyasa, E. 2004. *Kurikulum Berbasis Kompetensi; Konsep Karakteristik, dan Implementasi*. Bandung: Rodya Karya
- Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), hal. 108
- Syarifah, N. (2019). *Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya* (Doctoral dissertation, UIN Sunan Ampel Surabaya).
- Tathagati, Arini. 2014. *Step by Step Membuat SOP (Standard Operating Procedure)*, Yogyakarta: Efata Publishing
- Uno, Hamzah B. 2007. *Model Pembelajaran Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wasti. 2017. *Pengaruh Kompetensi dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja di Kantor Kecamatan Long Hubung Kabupaten Mahakam Ulu*. [http://ejournal.pin.or.id/site/wpcontent/uploads/2017/01/pin_wasti_pengaruh%20\(01-31-17-01-32-02\).pdf](http://ejournal.pin.or.id/site/wpcontent/uploads/2017/01/pin_wasti_pengaruh%20(01-31-17-01-32-02).pdf)
- Wibowo (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: raja Grafindo Persada.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Pusaka Pelajar.